

Misurare l'inclusione sociale con la Trust Network Analysis: un approccio per supportare lo stile di controllo orientato alla responsabilizzazione e all'empowerment dei dipendenti

Gianni Onesti*, Riccardo Palumbo**

Received: 13 August 2024

Accepted: 30 July 2025

Measuring Social Inclusion through Trust Network Analysis: An Approach to Supporting an Empowerment-Oriented Management Control Style

Abstract

Social inclusion and employee empowerment are key factors for organizational success in the post-pandemic era, characterized by a greater adoption of flexible work arrangements and an increasing need for work-life balance. However, invisible barriers often exist that hinder the inclusion of certain social groups, limiting their opportunities for growth and active participation in corporate life. Furthermore, measuring social inclusion in organizations represents a significant challenge, and traditionally used approaches demonstrate several limitations. This study proposes the use of Trust Network Analysis (TNA) to measure the level of social inclusion in organizations. The research draws on Social Identity Theory and literature on social inclusion and management control systems to investigate how TNA can support the development of a management control style that promotes employee accountability and empowerment. The results of the empirical analysis, conducted on data based on trust relationships among employees of an Italian company, provide an innovative measure of social inclusion and useful insights for developing more effective management control tools.

Keywords: Social Inclusion, Trust Network Analysis, Organizational Behavior, Management Control System, Empowerment. *License CC BY-NC-ND 4.0*

* University G. D'Annunzio of Chieti-Pescara, Department of Socio-Economic, Management and Statistical Studies.

** University G. D'Annunzio of Chieti-Pescara, Department of Neuroscience, Imaging and Clinical Sciences. Corresponding author, e-mail: gianni.onesti@unich.it.

1. Introduzione

L'inclusione sociale e l'empowerment dei dipendenti stanno acquisendo crescente rilevanza nei processi di pianificazione e gestione aziendale. Il diffuso ricorso al lavoro agile nel periodo post-pandemico ha accentuato la necessità di un ambiente lavorativo più inclusivo (Ferdman e Deane, 2014; Noto *et al.*, 2023; Paoloni *et al.*, 2023).

Parallelamente, la letteratura sui sistemi di controllo di gestione evidenzia una progressiva evoluzione da meccanismi formali e gerarchici verso stili più partecipativi e abilitanti, che valorizzano la fiducia e l'empowerment dei dipendenti (Adler e Borys, 1996; Ahrens e Chapman, 2004; Santos e Beuren, 2023). Nonostante l'introduzione di numerosi interventi di natura normativa e gestionale, barriere invisibili – come pregiudizi impliciti e reti informali chiuse – continuano a ostacolare l'inclusione dei dipendenti (Mor Barak, 2015). I metodi tradizionali di misurazione dell'inclusione – come la presenza femminile nei *CdA* (es. legge Golfo-Mosca) o le quote di minoranze – si concentrano su indicatori descrittivi, che catturano i “sintomi” dell'inclusione senza coglierne la sostanza. Come sostenuto da Spencer (2015), tali metriche possono enfatizzare le divisioni esistenti, risultando talvolta fuorvianti. L'obbligo normativo, per esempio, può garantire rappresentanza ma non autentica inclusione.

Per superare questi limiti, è necessario disporre di strumenti in grado di misurare le dinamiche relazionali alla base dell'inclusione, fondamentali anche per l'efficacia dei sistemi di controllo orientati all'empowerment (Malmi e Brown, 2008; Merchant e Van der Stede, 2017). Un elemento chiave, spesso trascurato, è rappresentato dalla distinzione tra reti formali e informali all'interno delle aziende. Le prime definiscono ruoli e responsabilità ufficiali, mentre le seconde emergono spontaneamente dalle relazioni interpersonali. Queste reti informali, basate su fiducia, affinità e collaborazione spontanea, influenzano profondamente il flusso informativo, la cooperazione e il benessere organizzativo. Nella letteratura sui sistemi di controllo di gestione, queste reti informali sono riconosciute come meccanismi di controllo sociale o “clan control”, che possono complementare o sostituire i controlli formali, specialmente in contesti che richiedono elevata flessibilità e innovazione (Ouchi, 1979; Krackhardt e Hanson, 1993). Tuttavia, proprio a causa della loro natura intangibile, le reti informali sono difficili da mappare e analizzare con gli strumenti tradizionali. Nonostante la crescente attenzione accademica e istituzionale verso le reti informali e l'inclusione sociale, permane un significativo gap nella letteratura. Da un lato, mancano strumenti in grado di misurare l'inclusione a livello relazionale, andando oltre indicatori

descrittivi e formali; dall'altro, le reti informali risultano ancora marginali nelle analisi dei sistemi di controllo di gestione. La comprensione e la misurazione di queste dinamiche continuano a rappresentare sfide aperte, tanto sul piano teorico quanto su quello metodologico.

Il presente lavoro intende contribuire a colmare questo gap proponendo la Trust Network Analysis (TNA) come strumento innovativo per rendere osservabili tali relazioni e misurare l'effettivo livello di inclusione sociale. Attraverso l'analisi delle preferenze di fiducia, la TNA consente di valutare l'atteggiamento inclusivo dei dipendenti fornendo evidenze utili alla progettazione di sistemi di controllo di gestione più efficaci e inclusivi.

La domanda di ricerca che guida questo studio è la seguente: in che modo la TNA può essere utilizzata come strumento diagnostico per misurare l'inclusione sociale e supportare la progettazione di sistemi di controllo di gestione orientati alla responsabilizzazione e all'empowerment dei dipendenti? L'ipotesi di ricerca è che i dipendenti tendano a fidarsi maggiormente dei colleghi appartenenti al proprio gruppo sociale (*ingroup*) rispetto agli *outgroup*. La letteratura ha dimostrato che tale dinamica influisce su diversi driver del controllo di gestione (Ditillo, 2004; Mor Barak *et al.*, 2016; Shore *et al.*, 2018). L'obiettivo è duplice: da un lato, sviluppare una metrica più sistematica e verificabile dell'inclusione sociale all'interno delle organizzazioni; dall'altro, offrire indicazioni operative per lo sviluppo di strumenti di controllo in grado di promuovere l'empowerment e la responsabilizzazione dei dipendenti.

La struttura dell'articolo è la seguente: la sezione 2 presenta la revisione della letteratura; la sezione 3 descrive i dati e la metodologia; la sezione 4 presenta l'analisi e i risultati; la sezione 5 discute i risultati; e la sezione 6 offre conclusioni e implicazioni.

2. Quadro teorico

2.1 *Social Identity Theory e inclusione sociale nelle organizzazioni*

La Social Identity Theory (SIT), sviluppata da Tajfel e Turner (1979), costituisce un quadro teorico di riferimento essenziale per comprendere le dinamiche di inclusione ed esclusione sociale nelle organizzazioni. Secondo la SIT, gli individui tendono a categorizzarsi e categorizzare gli altri in *ingroup* e *outgroup*, basandosi su caratteristiche come genere, status gerarchico o appartenenza funzionale. Questo processo guida percezioni e atteggiamenti, generando favoritismi verso l'*ingroup* e possibili pregiudizi verso

l'*outgroup* (Ashforth e Mael, 1986). La *Self-Categorization Theory* (Turner *et al.*, 1987) ha ulteriormente chiarito come l'identificazione con il gruppo condizioni comportamenti conformi alle norme condivise. In ambito organizzativo, questi processi influiscono sulla motivazione e la performance, oltre che sui comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) (Haslam *et al.*, 2003).

Secondo Shore *et al.* (2011), l'inclusione sociale si verifica quando i dipendenti si sentono parte integrante del gruppo, pur mantenendo la propria unicità. Un contesto inclusivo favorisce senso di appartenenza, valorizzazione delle differenze e partecipazione attiva. La forte identificazione con l'organizzazione può migliorare la cooperazione e la qualità delle relazioni (van Knippenberg e Hogg, 2003; Ashforth *et al.*, 2008; Randel *et al.*, 2016). L'esclusione, al contrario, produce effetti deleteri: studi neuroscientifici mostrano che l'isolamento attiva aree cerebrali sovrapponibili a quelle del dolore fisico (Eisenberger *et al.*, 2003; Novembre *et al.*, 2015). L'inclusione è dunque essenziale per la salute psicofisica, oltre che per la produttività. Promuovere un ambiente di lavoro inclusivo significa riconoscere e valorizzare le diverse identità sociali dei dipendenti, riducendo al contempo i *bias* e le discriminazioni che possono emergere dalle categorizzazioni sociali (Roberson, 2006).

La letteratura evidenzia un elemento critico: la discrepanza tra la percezione manageriale dell'inclusione e l'esperienza concreta vissuta dai dipendenti. Krackhardt e Hanson (1993) osservano che i manager tendono a sopravvalutare la loro conoscenza delle reti relazionali, con errori sistematici. Mor Barak e Cherin (1998) e Nishii (2013) hanno evidenziato che i manager spesso sovrastimano il grado di inclusione creando una pericolosa disconnessione tra le politiche formali di inclusione e la realtà vissuta quotidianamente dai collaboratori.

2.2 Fiducia, inclusione e Trust Network Analysis

2.2.1 Fiducia e inclusione sociale

Tra fiducia interpersonale e inclusione sociale sussiste una relazione bidirezionale che influisce profondamente sul clima organizzativo. La fiducia interpersonale è il meccanismo abilitante di questi comportamenti inclusivi. L'inclusione non rappresenta un costrutto astratto, bensì si manifesta attraverso un insieme di comportamenti; condividere informazioni riservate, coinvolgere i colleghi nelle decisioni, offrire supporto o riconoscimento richiede un grado di fiducia preliminare (Colquitt *et al.*, 2007).

Quando i pattern di fiducia risultano segregati per gruppi sociali, si rivelano vere e proprie barriere relazionali all'inclusione: chi è escluso dalle reti di fiducia ha accesso limitato a risorse, sostegno e visibilità, e sperimenta così una forma tangibile di esclusione (Mor Barak, 2015). La fiducia si configura pertanto come un elemento di accesso relazionale fondamentale all'inclusione effettiva. Un ambiente organizzativo che promuove l'inclusione tende a generare fiducia diffusa, alimentando collaborazione e apprendimento (Ferdman *et al.*, 2021). Al contrario, l'assenza di inclusione riduce la fiducia e inibisce l'innovazione (Edmondson e Lei, 2014).

La costruzione di una cultura organizzativa basata sulla fiducia richiede interventi deliberati e pratiche manageriali intenzionali, la cui efficacia va misurata con attenzione (Zak e Knack, 2001). Occorre considerare che il rapporto tra fiducia e inclusione possa essere influenzato anche da fattori legati al contesto organizzativo (dimensione aziendale, localizzazione geografica, settore di attività). Ad esempio, nelle PMI, le relazioni dirette favoriscono la fiducia *face-to-face*, mentre nelle grandi organizzazioni la fiducia deve attraversare livelli gerarchici multipli e divisioni funzionali, rendendo più probabili la formazione di barriere (Vanhalala e Ahteela, 2011). Anche il settore industriale di appartenenza gioca un ruolo rilevante. Nei contesti ad alta intensità di conoscenza come R&D o consulenza, dove il lavoro richiede elevata collaborazione e condivisione di conoscenze tacite, la fiducia interpersonale diventa critica per l'inclusione effettiva (Newell *et al.*, 2009); al contrario, nei settori manifatturieri o tradizionali, le divisioni storiche possono rafforzare schemi relazionali chiusi (Hodson e Roscigno, 2004).

2.2.2 Trust Network Analysis come strumento di misurazione dell'inclusione

La TNA è una metodologia innovativa basata sull'analisi delle reti sociali, che consente di mappare le relazioni di fiducia tra i membri dell'organizzazione. La maggior parte degli studi sull'inclusione si basa su *self-report* (Mor Barak e Cherin, 1998), che possono essere influenzati da *bias* di desiderabilità sociale. Gli approcci quantitativi dominanti si concentrano su sintomi visibili dell'inclusione senza coglierne le cause profonde (Kalev *et al.*, 2006). Inoltre, l'inclusione è spesso trattata come una variabile binaria (incluso/escluso), mentre è in realtà multidimensionale e relazionale. Un dipendente può essere incluso in alcune reti e simultaneamente escluso da altre (Jansen *et al.*, 2014). La TNA recepisce questa complessità consentendo l'analisi di pattern relazionali incrociati, differenze tra gruppi e dinamiche di potere invisibili. A differenza delle misurazioni basate su percezioni o

dichiarazioni individuali, la TNA consente di osservare comportamenti relazionali concreti, rilevando le effettive interazioni fiduciarie tra colleghi. Mentre gli approcci tradizionali si basano su autovalutazioni dirette dell'inclusione – costrutti astratti soggetti a elevata desiderabilità sociale – la TNA mappa scelte relazionali concrete manifestate attraverso pattern di fiducia interpersonale.

Dal punto di vista metodologico, la TNA si ispira ai principi della Social Network Analysis (Wasserman e Faust, 1994; Worrell et al., 2013), ma costituisce un approccio distintivo che integra l'analisi strutturale delle reti con la misurazione psicometrica della fiducia organizzativa. La TNA prevede un protocollo metodologico articolato in quattro fasi integrate: profilazione mediante questionari e scale psicometriche validate; mappatura relazionale attraverso l'identificazione dei colleghi con interazioni più frequenti; misurazione della fiducia tramite un sistema originale di preferenze relative; controllo della qualità dei dati mediante analisi cinematica del processo decisionale.

Tale approccio metodologico consente una mappatura sistematica delle reti sociali attraverso le quali si generano fiducia e flussi informativi, elementi fondamentali per la costruzione di ambienti organizzativi partecipativi e sistemi di controllo di gestione abilitanti. Attraverso l'analisi della struttura delle reti di fiducia, la TNA supporta anche la valutazione del grado di allineamento tra i meccanismi formali di controllo e le reti informali su cui si basa il coordinamento quotidiano dei sistemi gestionali (Langfield-Smith, 1997). In un contesto caratterizzato da crescente complessità e lavoro flessibile, la possibilità di misurare e analizzare le reti di fiducia assume una rilevanza strategica. La TNA consente di andare oltre gli approcci normativi formali, offrendo evidenze per valutare l'effettivo funzionamento dei meccanismi di fiducia e di empowerment. Tuttavia, è opportuno evidenziare anche alcune limitazioni della TNA. Tale approccio fornisce una rappresentazione statica di relazioni dinamiche, richiedendo rilevazioni ripetute per studi longitudinali. Inoltre, la rilevazione di dati sensibili riguardanti relazioni interpersonali potrebbe sollevare criticità di natura etica e regolamentare, condizionando l'adesione dei partecipanti e la qualità delle risposte. Analiticamente, la TNA identifica pattern strutturali ma non i meccanismi causali sottostanti. Infine, le preferenze rilevate possono riflettere caratteristiche soggettive dei rispondenti – ad esempio nella scelta di mancata partecipazione all'indagine, nonostante i controlli implementati attraverso modalità strutturate ed implicite di rilevazione. I dettagli metodologici saranno approfonditi nella sezione 3.

2.3 Sistemi di controllo di gestione e inclusione sociale

La letteratura sui sistemi di controllo di gestione si è tradizionalmente focalizzata sull'analisi dei meccanismi formali di pianificazione e valutazione delle performance (Merchant e Van der Stede, 2017). Tuttavia, negli ultimi decenni si è assistito a un'evoluzione significativa verso stili di controllo più partecipativi e orientati all'empowerment, che riconoscono l'importanza dei meccanismi informali e delle dinamiche relazionali (Simons, 1995; Malmi e Brown, 2008). Mundy (2010) evidenzia come l'uso bilanciato dei diversi sistemi di controllo possa creare "tensioni dinamiche" produttive che permettono alle organizzazioni di perseguire simultaneamente innovazione e controllo, flessibilità ed efficienza – un equilibrio particolarmente rilevante per promuovere l'inclusione sociale mantenendo al contempo il focus sulla performance.

Gli stili di controllo manageriale risultano classificabili secondo differenti dimensioni concettuali. Adler e Borys (1996) distinguono tra controlli coercitivi e abilitanti. I controlli coercitivi sono progettati per forzare la conformità e ridurre la variabilità, caratterizzandosi per rigidità procedurale e limitata autonomia decisionale. Al contrario, i controlli abilitanti sono progettati per aiutare i dipendenti a svolgere meglio il proprio lavoro, caratterizzandosi per quattro dimensioni chiave: trasparenza interna per permettere ai dipendenti di comprendere la logica sottostante ai sistemi; trasparenza globale che auspica maggiore visibilità; flessibilità, cioè la capacità di adattare le procedure al contesto; riparazione locale, ovvero la possibilità di risolvere problemi a livello operativo. Ouchi (1979) propone una classificazione complementare ancora attuale, distinguendo tra controllo di mercato (basato su prezzi e meccanismi competitivi), controllo burocratico (regole e procedure formali) e controllo di clan (valori condivisi e fiducia). Il controllo di clan si basa sulla socializzazione e sulla condivisione di norme e valori, richiedendo elevati livelli di fiducia interpersonale e identificazione con l'organizzazione. Quest'ultimo è particolarmente rilevante nei contesti ad alta complessità, dove i meccanismi formali sono insufficienti.

In tale prospettiva, l'empowerment costituisce un costrutto concettualmente distinto ma complementare rispetto all'inclusione sociale. Mentre l'inclusione si riferisce al grado in cui i dipendenti si sentono valorizzati, l'empowerment riguarda il processo attraverso cui i dipendenti acquisiscono controllo e influenza sul proprio lavoro. Spreitzer (1995) definisce l'empowerment psicologico attraverso quattro dimensioni cognitive: significato - l'allineamento tra i valori del ruolo lavorativo e i propri valori personali; competenza - la fiducia nelle proprie capacità di svolgere le attività

lavorative; autodeterminazione - il senso di autonomia e controllo nell'iniziare e regolare le proprie azioni; impatto - la percezione di poter influenzare i risultati strategici, amministrativi o operativi sul lavoro. I sistemi di controllo abilitanti orientati all'empowerment integrano queste dimensioni attraverso pratiche quali la delega decisionale, la condivisione delle informazioni, lo sviluppo delle competenze e sistemi di feedback costruttivo (Ahrens e Chapman, 2004). In effetti, la relazione tra inclusione ed empowerment è sinergica ma non automatica. L'inclusione sociale crea le precondizioni relazionali per l'empowerment: senza sentirsi inclusi e valorizzati, i dipendenti difficilmente svilupperanno il senso di autodeterminazione e impatto che caratterizza l'empowerment (Randel *et al.*, 2018). Tuttavia, l'inclusione da sola non garantisce l'empowerment – sono necessari anche sistemi di controllo abilitanti che forniscano effettiva autonomia decisionale, accesso alle risorse e opportunità di influenzare i processi organizzativi (Seibert *et al.*, 2011; Nishii, 2013). Nondimeno, i sistemi di controllo possono promuovere o ostacolare l'inclusione: controlli coercitivi e gerarchici tendono a rafforzare le barriere tra gruppi, mentre controlli abilitanti – basati sulla fiducia – favoriscono l'integrazione e la collaborazione trasversale (Shore *et al.*, 2018). La principale sfida manageriale consiste nel bilanciare l'utilizzo dei sistemi di controllo al fine di generare tensioni dinamiche funzionali allo sviluppo organizzativo. Ad esempio, bilanciando l'autonomia necessaria per l'inclusione con i *boundary systems* necessari per garantire comportamenti etici e rispettosi della diversità.

In questo quadro, la fiducia è l'elemento ponte tra le dinamiche di inclusione e i processi di empowerment: le reti di fiducia indicano il livello di inclusione e determinano la possibilità per i dipendenti di esercitare l'autonomia concessa formalmente. Dove mancano relazioni fiduciarie e inclusione, i sistemi di controllo abilitanti possono perdere efficacia.

3. Metodologia

Il presente studio si fonda su un'indagine empirica condotta presso un'azienda italiana operante nel settore della ricerca e sviluppo energetico, con due sedi situate nella stessa regione nel Nord Italia. Si tratta di un'organizzazione che rientra nella categoria delle grandi imprese ai sensi della Direttiva 2013/34/UE, come modificata dalla Direttiva (UE) 2023/2775 e caratterizzata da una forza lavoro eterogenea.

L'organizzazione, pur adottando pratiche formali in materia di equità, non dispone di strumenti specifici per il monitoraggio dell'inclusione nelle reti

informali. Questo rende il caso particolarmente adatto a esplorare l'efficacia diagnostica della TNA. L'intero personale aziendale è stato coinvolto nello studio. L'azienda ha fornito i principali dati anagrafici del totale dei dipendenti, pari a 327. La composizione include personale operativo, impiegati, ricercatori (che costituiscono una componente significativa, data la natura dell'organizzazione), staff di supporto e figure manageriali. La partecipazione è stata volontaria e conforme alle norme etiche previste dal Regolamento UE 2016/679 (GDPR) e dalla Dichiarazione di Helsinki del 1964. Il disegno metodologico di raccolta dati ha previsto la somministrazione di tre questionari online – tramite un'apposita piattaforma sviluppata dagli autori – nell'arco di tre settimane. Questo per ridurre l'affaticamento dei rispondenti e migliorare la qualità dei dati raccolti. Considerata l'ampiezza del progetto di ricerca, un unico questionario avrebbe comportato tempi eccessivi con conseguenti rischi di abbandono e risposte meno affidabili (Galesic e Bosnjak, 2009).

La prima sessione si è occupata di misurare la fiducia interpersonale esplicita attraverso la scala validata *Workplace Trust Survey* (WTS), che include items sulla percezione di fiducia dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione, dei colleghi e dei supervisor (Connell *et al.* 2003; Ferres *et al.*, 2004). Tali items sono stati misurati su scala *Likert* a 6 punti (1=fortemente in disaccordo; 6=fortemente d'accordo). Questa sezione è stata completata in modo corretto da 249 dipendenti, con un tasso di risposta del 76%.

La seconda sessione ha riguardato la costruzione del *network* relazionale della TNA e del calcolo degli indici di centralità: è stato chiesto ad ogni partecipante di indicare i dieci colleghi con cui si hanno maggiori interazioni. Questa sezione è stata completata correttamente da 213 dipendenti, con un tasso di risposta dell'86% rispetto alla sessione precedente e del 65% rispetto al numero di dipendenti complessivo.

La terza sessione ha riguardato la rilevazione delle preferenze di fiducia tra colleghi tramite giudizi comparativi a coppie, attraverso un sistema di "contest". Il contest introduce una modalità interattiva innovativa di risposta. Il compito consiste nello spostare un indicatore (visualizzato inizialmente al centro dello schermo) verso uno dei due riquadri posizionati agli angoli, ciascuno contenente un'opzione di risposta. Questo meccanismo consente di raccogliere metadati relativi al movimento effettuato durante la selezione, quali traiettoria, velocità e intensità del trascinamento. Tali informazioni vengono utilizzate per stimare l'affidabilità delle risposte fornite, ad esempio escludendo dal campione quelle selezioni effettuate con estrema rapidità e decisione, interpretate come possibili segnali di risposte date in modo casuale e senza una reale lettura o riflessione sull'alternativa proposta.

A ciascuno dei partecipanti è stato chiesto di indicare preferenze relative tra coppie di elementi rispondendo alla domanda: “A quale di queste due persone saresti maggiormente propenso a raccontare di un fatto personale o di un errore che potresti aver commesso sul lavoro?”. L’analisi vuole rilevare l’esistenza di eventuali *bias* di preferenza tra *ingroup* e *outgroup*. Questa sezione è stata completata correttamente da 195 dipendenti, con un tasso di risposta del 92% rispetto alla sessione precedente e del 60% rispetto al numero di dipendenti complessivo.

La TNA applica i principi dell’analisi delle reti sociali (Wasserman e Faust, 1994; Scott, 2017) alla misurazione della fiducia: i dipendenti sono rappresentati come nodi e le relazioni fiduciarie come archi, ponderati in base all’intensità delle preferenze espresse. L’applicazione dei confronti a coppie consente di superare i limiti insiti nell’utilizzo delle scale assolute forzando discriminazioni più genuine tra le alternative, semplificando il compito dei partecipanti e riducendo problematiche come l’effetto “tetto” (*ceiling effect*). Questo si verifica quando i rispondenti tendono a concentrare le loro valutazioni sui valori più alti della scala, riducendo la variabilità e la capacità discriminante della misura (Austin e Brunner, 2003). Sebbene la TNA si basi comunque su percezioni soggettive – caratteristica insita nelle dinamiche di fiducia e inclusione – offre un framework sistematico e comparabile, utile per identificare pattern relazionali concreti di inclusione o esclusione. L’analisi dei fenomeni *ingroup/outgroup* è stata condotta sulla base di sei variabili teoricamente fondate nella letteratura sulla SIT e sulle dimensioni lungo cui più frequentemente si formano sottogruppi nelle organizzazioni: genere (Ely, 1995), sede di lavoro (Hinds e Mortensen, 2005), generazione (Lyons e Kuron, 2014), tenure – intesa come anzianità maturata all’interno dell’organizzazione (Joshi *et al.*, 2010), unità organizzativa (Van Knippenberg e Van Schie, 2000), ruolo (Hodson, 2001). Le variabili considerate sono state selezionate anche in virtù della loro rilevanza nel contesto organizzativo analizzato e in funzione della struttura relazionale emersa dal *network* illustrato nella figura 2 (sezione 4): un’organizzazione focalizzata molto sulla ricerca e sviluppo con personale eterogeneo, due sedi, e struttura dipartimentale definita. L’attenzione non è rivolta quindi a categorie tradizionalmente “svantaggiate”, bensì all’identificazione empirica di pattern di esclusione nelle reti di fiducia, riconoscendo che questi possono manifestarsi in modi inaspettati e coinvolgere gruppi tradizionalmente non considerati a rischio di esclusione. La tabella 1 riporta la composizione del campione.

Tabella 1 - Analisi descrittiva del campione. Valori in parentesi in %

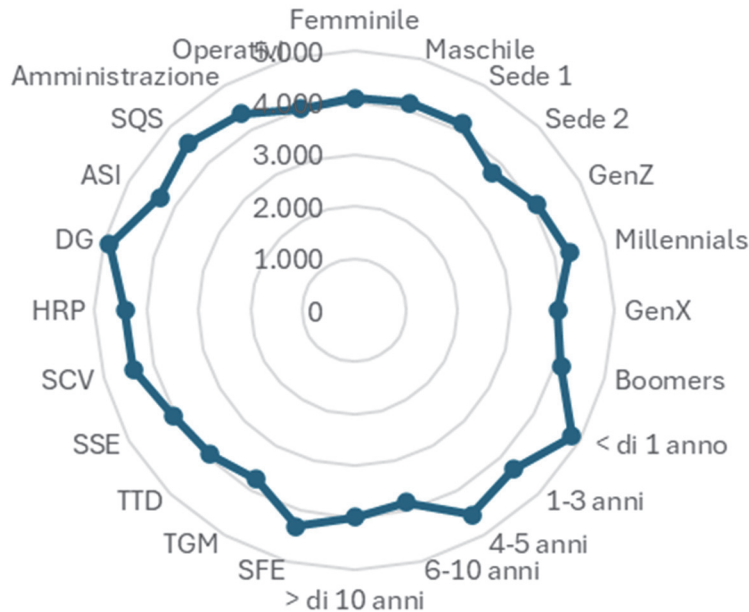
Variabile	Categoria	Totale	Fase 1	Fase 2	Fase 3
			WTS	Network	Contest
Genere	Femminile	114 (35)	87 (35)	70 (33)	61 (31)
	Maschile	213 (65)	162 (65)	143 (67)	134 (69)
Sede di lavoro	Sede 1	299 (91)	228 (92)	194 (91)	176 (90)
	Sede 2	28 (9)	21 (8)	19 (9)	19 (10)
Generazione	GenZ 1997-2012	2 (1)	2 (1)	2 (1)	2 (1)
	Millennials 1981-1996	101 (31)	80 (32)	68 (32)	63 (32)
	GenX 1965-1980	109 (33)	88 (35)	73 (34)	67 (34)
	Boomers 1946-1964	115 (35)	79 (32)	70 (33)	63 (33)
Tenure	< di 1 anno	17 (5)	13 (5)	13 (6)	13 (7)
	1-3 anni	76 (23)	60 (24)	50 (23)	41 (21)
	4-5 anni	10 (3)	9 (4)	7 (3)	6 (3)
	6-10 anni	44 (13)	38 (15)	32 (15)	32 (16)
	> di 10 anni	180 (55)	129 (52)	111 (52)	103 (53)
Ruolo	Amministrazione	88 (27)	63 (25)	53 (25)	47 (24)
	Operativi	239 (73)	186 (75)	160 (75)	148 (76)
Unità organizzativa	SFE	67 (20)	52 (21)	42 (20)	36 (18)
	TGM	64 (20)	47 (19)	38 (18)	35 (18)
	TTD	72 (22)	50 (20)	47 (22)	43 (22)
	SSE	54 (17)	46 (18)	42 (20)	41 (21)
	SCV	11 (3)	9 (4)	6 (3)	5 (3)
	HRP	22 (7)	13 (5)	10 (5)	10 (5)
	DG	2 (1)	2 (1)	1 (0)	1 (1)
	ASI	21 (6)	16 (6)	16 (8)	13 (7)
	SQS	14 (4)	14 (6)	11 (5)	11 (6)

Note: SFE (Servizi sul campo e ingegneria), TGM (Tecnologie generali e manutenzioni), TTD (Test e distribuzione), SSE (Sicurezza energetica), SCV (Servizi commerciali), HRP (Risorse umane), DG (Direzione generale), ASI (Amministrazione e servizi informativi), SQS (Sistemi di qualità e sicurezza).

4. Risultati

I risultati della prima sessione del questionario hanno consentito di misurare la fiducia interpersonale attraverso la *Workplace Trust Survey* (WTS). I punteggi delle percezioni di fiducia personale mostrano livelli elevati e relativamente uniformi tra le categorie (range 3.750-4.843), suggerendo che la fiducia dichiarata attraverso scale *Likert* non discrimina efficacemente tra gruppi (Figura 1).

Figura 1 - Fiducia interpersonale esplicita misurata con la Workplace Trust Survey (WTS). Fonte: nostre elaborazioni



La seconda sessione si è occupata di creare il network relazionale e calcolare gli indici di centralità. La Figura 2 mostra la rappresentazione grafica della rete di fiducia all'interno dell'organizzazione studiata. In tale rappresentazione, ciascun nodo corrisponde a un dipendente, mentre le linee indicano le relazioni di fiducia reciproche tra coppie di soggetti. Lo spessore delle linee indica l'intensità del legame di fiducia: linee più spesse corrispondono a relazioni di fiducia più forti. I colori dei nodi corrispondono alle diverse unità organizzative. La dimensione dei nodi è proporzionale alla loro *betweenness centrality*, una misura che identifica i dipendenti che fungono da "ponte" tra diversi gruppi: nodi più grandi indicano individui attraverso cui passano molti dei percorsi più brevi che collegano altre coppie di dipendenti nella rete.

La centralità dei nodi calcola per ogni dipendente il numero di percorsi minimi tra coppie di altri dipendenti che passano attraverso di lui/lei, diviso per il totale delle coppie di vertici nella rete. Valori elevati identificano individui che fungono da "ponti" tra diversi gruppi, occupando posizioni strategiche di intermediazione nelle reti di fiducia. I dati evidenziano che i valori medi di centralità sono relativamente bassi (range 0.010-0.025) e abbastanza

uniformemente distribuiti tra le diverse categorie sociodemografiche, tranne qualche eccezione relativa ai lavoratori più grandi di età, chi ha più tenute e gli appartenenti alla direzione generale. Tuttavia, non ci sono elementi che suggeriscono la presenza di “broker” dominanti nella rete. Questo conferma l'importanza di integrare misure relazionali come la TNA per catturare le dinamiche sottostanti.

È interessante notare come l'algoritmo di visualizzazione, basandosi esclusivamente sulle relazioni di fiducia, posizioni automaticamente vicini i nodi fortemente connessi tra loro, evidenziando visivamente la tendenza dei dipendenti della stessa unità a formare cluster separati – un primo indicatore dei compartimenti evidenziati nella terza fase.

Figura 2 - Rappresentazione grafica della Trust Network Analysis - TNA. Fonte: nostre elaborazioni



L'analisi delle preferenze di fiducia emerse nella terza fase dello studio evidenzia una diffusa tendenza a favorire colleghi appartenenti al proprio gruppo sociale di riferimento (*ingroup*) rispetto a quelli esterni (*outgroup*). Questa tendenza è particolarmente evidente per alcune categorie (figura 3). Per interpretare i dati, è stato adottato un benchmark neutro pari al 50%: in assenza di preferenze, la fiducia dovrebbe distribuirsi equamente tra *ingroup* e *outgroup*. Deviazioni da questo valore segnalano preferenze sistematiche. In particolare, sono stati individuati tre livelli interpretativi: 48-52% (nessuna preferenza significativa), 53-59% (preferenza moderata), oltre il 60% (preferenza marcata).

Ad esempio, nel confronto di genere, le donne mostrano una marcata preferenza per altre donne, mentre gli uomini non evidenziano *bias* rilevanti. Si può inoltre osservare un *bias* di preferenza per i colleghi della propria sede (le due sedi sono entrambe situate nel Nord-Italia). Un aspetto degno di attenzione riguarda le differenze generazionali: mentre gli appartenenti alla GenX mostrano preferenze più equilibrate, le altre generazioni esprimono una chiara preferenza per il proprio gruppo generazionale. La tenure mostra simili *bias* con la sola eccezione del primo anno di lavoro. Anche il “ruolo” sembra avere una tendenza interessante: mentre gli amministrativi mostrano solo una leggera preferenza verso il proprio gruppo, gli operativi evidenziano una marcata preferenza verso la propria categoria.

Figura 3 - Preferenze/fiducia verso la propria categoria (in verde – sezione inferiore dell’istogramma) e preferenze/fiducia verso altre categorie (in rosso - sezione superiore dell’istogramma). Fonte: nostre elaborazioni



Note: Preferenze valide solo nei casi di scelte miste in cui appare un collega della propria categoria. Tra parentesi è indicato il numero di preferenze totali espresse nel contest.

I risultati, inoltre, mettono in evidenza un *bias* di preferenza particolarmente significativo per il proprio gruppo sociale negli appartenenti alle unità “HR e Amministrazione” e “Direzione generale”, che si configurano come “silos organizzativi” relativamente impermeabili alla fiducia verso altre unità. I pattern di preferenza ingroup identificati pongono i manager di fronte a un dilemma: assecondare la segregazione per preservare la coesione interna o forzare l'integrazione rischiando tensioni. Entrambi gli estremi possono essere controproducenti. Potrebbe essere necessario un approccio graduale che bilanci il rispetto delle dinamiche esistenti con interventi mirati all'integrazione attraverso esperienze positive condivise. La TNA non si limita a fornire una diagnosi, ma si configura anche come una guida per calibrare interventi che richiedono tempi medio-lunghi e monitoraggio continuo. La sezione 5 approfondisce il modo in cui tali pattern influenzano i sistemi di controllo di gestione.

5. Discussione

I risultati confermano l'ipotesi di ricerca: i dipendenti tendono a fidarsi maggiormente dei colleghi del proprio gruppo sociale, in linea con la *Social Identity Theory*. Tuttavia, emergono significative asimmetrie tra gruppi che meritano ulteriori approfondimenti.

Sotto il profilo di genere, le collaboratrici mostrano una forte preferenza *ingroup*, mentre i colleghi maschi distribuiscono la fiducia in modo più equilibrato. Questa asimmetria riflette l'“effetto dell'identità di maggioranza”, per cui i gruppi dominanti percepiscono la propria identità come neutra, rendendo più visibili le identità minoritarie (Ely e Meyerson, 2010). Il fenomeno osservato può essere descritto come una forma di “inclusione segregata”, caratterizzata da coesione interna tra le donne e limitata connessione con le reti professionali dominate da uomini, spesso centrali nelle dinamiche decisionali. KPI e target, pur formalmente neutrali al genere, risultano meno efficaci per chi è escluso dalle reti dove circolano informazioni strategiche. La segregazione di genere può così compromettere le dimensioni dei controlli abilitanti (Adler e Borys, 1996): la trasparenza è distorta, la flessibilità si riduce per mancanza di fiducia cross-gender, e la riparazione locale resta confinata a sottogruppi omogenei limitando l'apprendimento trasversale.

La fiducia è influenzata anche dalla sede di lavoro. La preferenza per colleghi della stessa sede, nonostante la vicinanza geografica, evidenzia l'importanza della prossimità fisica nella costruzione della fiducia (Reagans, 2011). La frammentazione tra sedi può compromettere il controllo di clan

(Ouchi, 1979), che si basa sulla socializzazione e sullo sviluppo di norme comuni: la segregazione fiduciaria ostacola questo processo, impedendo la costruzione di una cultura organizzativa condivisa. In assenza di meccanismi di clan efficaci, le organizzazioni devono fare affidamento su controlli burocratici, con conseguente rigidità. Questa dinamica potrebbe influenzare anche le leve di controllo di Simons (1995). I sistemi interattivi, che richiedono dialogo continuo tra unità, sono ostacolati quando la fiducia non attraversa i confini geografici. I sistemi di credenze faticano a diffondersi quando ogni sede sviluppa la propria subcultura. Senza investimenti mirati nella costruzione di fiducia inter-sede, le organizzazioni rischiano di operare come entità frammentate anziché integrate.

L'analisi generazionale rivela che, mentre Millennials e Boomers mostrano chiare preferenze *ingroup*, la GenX presenta pattern più equilibrati, fungendo da ponte generazionale. Questo fenomeno, interpretabile attraverso il concetto di "distanza sociale percepita" (Liviatan *et al.*, 2008), suggerisce che i membri della GenX potrebbero essere figure chiave per migliorare la coesione intergenerazionale. I pattern generazionali identificati possono avere implicazioni dirette per le quattro dimensioni dell'empowerment (Spreitzer, 1995). Il significato del lavoro è interpretato diversamente da ogni generazione; la competenza percepita è influenzata dalla fiducia intergenerazionale limitata che ostacola il trasferimento di conoscenze tecnologiche (dai giovani) ed esperienziali (dai senior). Per i sistemi di controllo, ciò implica la necessità di approcci differenziati che riconoscano questi pattern al fine di evitare conflitti e aumentare la coesione del gruppo (Lyons e Kuron, 2014; Ferri-Reed, 2014).

I risultati sulla tenure rivelano un'eccezione significativa: solo nel primo anno i dipendenti mostrano apertura verso colleghi con diverse anzianità. Questo "apprendimento sociale" (Van Maanen e Schein, 1979) rappresenta una finestra critica per interventi di integrazione, con implicazioni per i sistemi di controllo del personale e lo sviluppo del controllo di clan (Ouchi, 1979). Il primo anno di permanenza in azienda costituisce un momento ottimale per la socializzazione ai valori organizzativi e la costruzione di reti fiduciarie trasversali. Superata questa finestra, si consolidano pattern di segregazione per anzianità che potrebbero limitare l'efficacia dei meccanismi di controllo sociale. Le "coorti organizzative" (Joshi *et al.*, 2010) sviluppano proprie norme e interpretazioni, potenzialmente divergenti dalla cultura organizzativa desiderata.

Dal punto di vista funzionale, emerge una chiara asimmetria: mentre gli amministrativi mostrano fiducia moderata verso il proprio gruppo, gli operativi presentano forte chiusura. Questo suggerisce un deficit di inclusione

verticale che ostacola il flusso bottom-up essenziale per l'innovazione (Thomas e Ely, 1996). Nei controlli abilitanti, la mancanza di fiducia cross-funzionale compromette trasparenza, flessibilità e capacità di risolvere i problemi localmente. Per evitare che le criticità restino confinate, i sistemi devono prevedere meccanismi che incentivino la comunicazione tra livelli.

Le unità HR, Direzione Generale, Servizi sul campo e Servizi e sicurezza mostrano elevata coesione interna ma scarsa permeabilità esterna, contraddicendo il ruolo teorico di "boundary spanners", specialmente per HR e Direzione (Tushman e Scanlan, 1981). L'isolamento di queste unità compromette l'efficacia delle leve di controllo di Simons (1995). I sistemi di credenze rimangono confinati all'interno di ciascuna unità quando mancano ponti fiduciari. I *boundary systems* sono interpretati localmente, con ogni unità che sviluppa i propri confini comportamentali. I sistemi diagnostici soffrono di frammentazione informativa: i dati rimangono intrappolati nei silos, compromettendo la visione d'insieme necessaria per il controllo strategico. Particolarmente problematico è l'impatto sui sistemi interattivi, che richiedono dialogo tra funzioni per stimolare l'apprendimento organizzativo e l'innovazione. L'alta segregazione di HR e Direzione Generale suggerisce che il dialogo strategico avviene all'interno di casce di risonanza funzionali, limitando la capacità dell'organizzazione di rispondere in modo integrato alle sfide emergenti. Questo pattern può compromettere la creazione di quelle "tensioni dinamiche" produttive descritte da Mundy (2010), trasformandole invece in tensioni disfunzionali che generano conflitto anziché innovazione.

La TNA evidenzia la necessità di integrare la mappatura delle reti di fiducia nella progettazione dei sistemi di controllo organizzativo. I controlli abilitanti richiedono precondizioni relazionali: trasparenza, flessibilità e riparazione locale necessitano di fiducia diffusa. In assenza di tali precondizioni, anche i sistemi formalmente ben strutturati rischiano di generare un'adesione meramente formale, anziché un effettivo coinvolgimento organizzativo.

L'empowerment stesso risulta vincolato dalla struttura delle reti di fiducia. Le quattro dimensioni di Spreitzer (1995) sono tutte moderate dalla posizione dell'individuo nella rete. Gli individui in posizioni periferiche o collocati in unità caratterizzate da segregazione relazionale sperimentano livelli ridotti di empowerment, indipendentemente dalle politiche formali di delega. La responsabilizzazione senza accesso alle risorse relazionali diventa un peso piuttosto che un'opportunità.

La TNA mostra che la progettazione dei controlli deve essere coerente con la "topografia relazionale" dell'organizzazione. Gli attori organizzativi identificati come *bridge builders*, ossia facilitatori della connessione tra

gruppi distanti, costituiscono risorse strategiche per l'integrazione intergruppo. La sfida per i manager è quindi disegnare un percorso evolutivo che trasformi le barriere relazionali in opportunità di collaborazione, riconoscendo che la qualità del tessuto fiduciario condiziona direttamente la capacità dei sistemi di controllo di gestione di produrre risultati.

6. Conclusioni

I risultati del presente lavoro non solo confermano la SIT ma la estendono, identificando la fiducia come meccanismo concreto attraverso cui le categorizzazioni sociali si traducono in inclusione o esclusione effettiva.

Le tendenze di preferenza *ingroup* emerse dall'analisi sottolineano la persistenza di silos organizzativi e barriere tra diversi gruppi sociali. Tali evidenze suggeriscono l'opportunità di implementare interventi mirati per favorire una maggiore integrazione e collaborazione trasversale tra diverse unità, generazioni e categorie professionali.

L'analisi ha svelato una complessa "geografia della fiducia" caratterizzata da confini multipli e sovrapposti, identificando "intersezioni privilegiate" e "zone di esclusione" invisibili agli approcci convenzionali. Tali risultati supportano l'idea che promuovere l'inclusione non sia solo una questione etica, ma anche una strategia adeguata al fine di migliorare le performance organizzative. I pattern relazionali emersi presentano implicazioni dirette per la progettazione e l'efficacia dei sistemi di controllo di gestione: la mappatura delle reti di fiducia permette di identificare le barriere relazionali che impediscono l'empowerment effettivo, trasformando la responsabilizzazione da retorica manageriale a realtà organizzativa.

6.1 Limitazioni e future ricerche

La validità e generalizzabilità dei risultati vanno considerate alla luce di alcune limitazioni, che suggeriscono interessanti direzioni per ricerche future. Lo studio è stato condotto in un'unica organizzazione, il che ne può ridurre la generalizzabilità a contesti settoriali e culturali diversi. Inoltre, la natura cross-sezionale dei dati non consente di cogliere l'evoluzione temporale delle reti di fiducia, che potrebbero variare in seguito a cambiamenti organizzativi o interventi mirati.

Futuri studi multi-caso, in contesti organizzativi eterogenei, potrebbero validare la robustezza dei pattern osservati e rilevare specificità settoriali. Studi longitudinali potrebbero valutare l'evoluzione delle reti e l'efficacia

degli interventi. Sarebbe utile indagare se i sistemi di incentivazione, come i bonus di team, funzionino diversamente in base al livello di segregazione relazionale, dove potrebbero generare tensioni invece di collaborazione. Un'altra direzione riguarda il ruolo del contesto: dimensione aziendale, settore e cultura nazionale potrebbero influenzare profondamente le dinamiche relazionali. È plausibile ipotizzare che i sistemi di controllo partecipativo risultino inefficaci al di sotto di una soglia critica di integrazione fiduciaria, richiedendo prima strategie più strutturate. Infine, un approccio quantitativo potrebbe essere impiegato per valutare l'impatto dei pattern relazionali emersi dalla TNA su strumenti di controllo quali il budget partecipativo o i sistemi di incentivazione di gruppo. Future ricerche potrebbero anche esplorare il legame tra le reti di fiducia e diversi driver organizzativi, come l'innovazione, la performance dei team, gli stili di leadership e il benessere, contribuendo a rafforzare la centralità strategica dell'inclusione.

6.2 Implicazioni per la ricerca

Questo studio si inserisce in diversi filoni consolidati della letteratura sui sistemi di controllo di gestione, evidenziando come la TNA permetta di rilevare dinamiche relazionali finora trascurate, ma cruciali per l'efficacia dei meccanismi di controllo.

L'analisi contribuisce alla letteratura sui controlli abilitanti e coercitivi (Adler e Borys, 1996; Ahrens e Chapman, 2004; Santos e Beuren, 2023), evidenziando come l'efficacia dei primi non dipenda soltanto dalla progettazione formale, ma anche dalla configurazione delle reti fiduciarie. Le quattro dimensioni dell'abilitazione operano infatti attraverso canali informali, che possono essere ostacolati da forme di segregazione relazionale – ad esempio, lungo linee di genere o tra unità organizzative. Questo suggerisce che l'abilitazione non è solo un costrutto strutturale, ma anche relazionale, e che la presenza di condizioni fiduciarie di base costituisce un prerequisito per l'efficacia dei controlli abilitanti.

Lo studio estende la conoscenza sui meccanismi informali di controllo, con particolare riferimento al controllo di clan (Ouchi, 1979; Kirsch *et al.*, 2002). Sebbene il ruolo della fiducia sia ampiamente riconosciuto, finora mancava un metodo sistematico per mapparne la distribuzione e misurarla su scala organizzativa. I risultati evidenziano che elevati livelli di segregazione relazionale possono ostacolare la formazione di norme condivise e, di conseguenza, compromettere l'efficacia del controllo di clan. In tali contesti, le organizzazioni possono essere costrette a ricorrere a controlli burocratici

non per scelta strategica, ma per l'assenza di alternative relazionali praticabili.

Inoltre, lo studio contribuisce al dibattito sulle tensioni dinamiche e sull'uso bilanciato dei sistemi di controllo (Simons, 1995; Mundy, 2010; Bedford, 2015). La letteratura ha teorizzato che il bilanciamento tra forze contrapposte – come innovazione e controllo, autonomia e allineamento – possa generare performance superiori, ma ha finora trascurato le condizioni relazionali necessarie per sostenere tale equilibrio. I dati di questo studio mostrano che, in presenza di reti di fiducia segregate, tali tensioni possono assumere un carattere disfunzionale: ad esempio, la frammentazione inter-sede tende a trasformare l'autonomia in isolamento, mentre la segregazione generazionale può convertire la diversità di prospettive in conflitto. Alla luce di ciò, i modelli sulle tensioni dinamiche dovrebbero integrare le reti di fiducia come variabile moderatrice.

Infine, lo studio propone un'inversione di prospettiva nella letteratura su diversità, inclusione e sistemi di controllo (Ditillo, 2004; Cuganesan, 2017): non sono solo i controlli a modellare l'inclusione, ma anche i pattern di inclusione ed esclusione possono incidere sull'efficacia dei meccanismi di controllo stessi. Le evidenze raccolte suggeriscono l'esigenza di integrare la dimensione relazionale all'interno dei principali framework teorici esistenti – come le leve di controllo di Simons o la tipologia di Merchant e Van der Stede – riconoscendo che la progettazione e il funzionamento dei sistemi di controllo dipendono anche dalla “topografia fiduciaria” delle organizzazioni.

6.3 Implicazioni manageriali

I risultati di questo studio offrono indicazioni per manager e controller impegnati nella progettazione di sistemi di controllo in contesti organizzativi sempre più diversificati. La TNA si configura come uno strumento diagnostico utile per superare percezioni distorte delle dinamiche relazionali e basare le decisioni su evidenze empiriche. Attraverso la TNA, i manager possono individuare silos organizzativi e barriere relazionali che ostacolano collaborazione e innovazione, adottando un approccio *evidence-based* anziché affidarsi a impressioni soggettive. I pattern di fiducia osservati tra gruppi sociali diversi evidenziano la necessità di interventi mirati, superando logiche uniformi di inclusione che rischiano di risultare inefficaci. Ciò implica un ripensamento dell'architettura dei sistemi di controllo, affinché valorizzino la diversità relazionale e includano meccanismi per favorire la costruzione di fiducia tra gruppi. In quest'ottica, è strategico identificare e supportare figure-ponte tra comunità organizzative: questi dipendenti, spesso invisibili,

possono facilitare l'integrazione e andrebbero valorizzati nei processi di selezione e sviluppo.

Per il design dei sistemi di controllo, i risultati suggeriscono di integrare il "capitale relazionale" negli strumenti esistenti. Ciò può includere, ad esempio: l'allocazione nei budget di risorse dedicate a iniziative volte a rafforzare la fiducia inter-gruppo (es. workshop interfunzionali o progetti con team deliberatamente eterogenei); l'inserimento nei report periodici di sezioni dedicate alle collaborazioni cross-funzionali attivate e alle barriere ancora presenti; l'ampliamento della *balance scorecard* per includere una prospettiva di "capitale sociale" accanto a quelle tradizionali.

Infine, i sistemi di controllo interattivi potrebbero incorporare discussioni periodiche sui risultati delle relazioni di fiducia, mentre i controlli diagnostici potrebbero monitorare anche segnali di "allarme relazionale", come l'emergere di nuovi silos. In questo modo, i sistemi di controllo diventerebbero strumenti attivi di promozione dell'inclusione, coniugando gestione del capitale relazionale e performance organizzativa.

References

- Adler P.S., Borys B. (1996), Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp.61-89.
- Ahrens T., Chapman C.S. (2004), Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain, *Contemporary Accounting Research*, 21(2), pp. 271-301.
- Ashforth B.E., Mael F. (1986), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
- Ashforth B.E., Harrison S.H., Corley K.G. (2008), Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management*, 34(3), pp. 325-374.
- Austin P.C., Brunner L.J. (2003), Type I error inflation in the presence of a ceiling effect, *The American Statistician*, 57(2), pp. 97-104.
- Bedford D.S. (2015), Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance, *Management Accounting Research*, 28, pp. 12-30.
- Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A. (2007), Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 909-927.
- Connell J., Ferres N., Travaglione T. (2003), The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies. Paper to be Presented at APROS, Mexico.
- Cuganesan S. (2017), Identity paradoxes: How senior managers and employees negotiate similarity and distinctiveness tensions over time, *Organization Studies*, 38(3-4), pp. 489-511.
- Ditillo A. (2004), Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: The role of management control systems as knowledge integration mechanisms, *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), pp. 401-421.

- Edmondson A.C., Lei Z. (2014), Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 23-43.
- Eisenberger N.I., Lieberman M.D., Williams K.D. (2003), Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion, *Science*, 302(5643), pp. 290-292.
- Ely R.J. (1995), The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 589-634.
- Ely R.J., Meyerson D.E. (2010), An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms, *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 3-34.
- Ferdman B.M., Deane B.R. (2014), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ferdman B.M., Prime J., Riggio R. E. (2021), *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*, New York: Routledge.
- Ferres N., Connell J., Travaglione A. (2004), Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes, *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), pp. 608- 622.
- Ferri-Reed J. (2014), Building innovative multi-generational teams, *Journal for Quality and Participation*, 37(3), pp. 20-22.
- Galesic M., Bosnjak M. (2009), Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey, *Public Opinion Quarterly*, 73(2), pp. 349-360.
- Haslam S.A., van Knippenberg D., Platow M.J., Ellemers N. (2003), *Social Identity at Work. Developing Theory for Organizational Practice*, New York: Psychology Press.
- Hinds P.J., Mortensen M. (2005), Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication, *Organization Science*, 16(3), pp. 290-307.
- Hodson R. (2001), *Dignity at work*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hodson R., Roscigno V.J. (2004), Organizational success and worker dignity: Complementary or contradictory, *American Journal of Sociology*, 110(3), pp. 672-708.
- Jansen W.S., Otten S., van der Zee K.I., Jans L. (2014), Inclusion: Conceptualization and measurement, *European Journal of Social Psychology*, 44(4), pp. 370-385.
- Joshi A., Dencker J.C., Franz G., Martocchio, J. J. (2010), Unpacking generational identities in organizations, *Academy of Management Review*, 35(3), pp. 392-414.
- Kalev A., Dobbin F., Kelly E. (2006), Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies, *American Sociological Review*, 71(4), pp. 589-617.
- Kirsch L.J., Sambamurthy V., Ko D.G., Purvis R.L. (2002), Controlling information systems development projects: The view from the client, *Management Science*, 48(4), pp. 484-498.
- Krackhardt D., Hanson J.R. (1993), Informal networks: The company behind the chart, *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 104-111.
- Langfield-Smith K. (1997), Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 207-232.
- Liviatan I., Trope Y., Liberman N. (2008), Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), pp. 1256-1269.
- Lyons S., Kuron L. (2014), Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research, *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), pp. S139-S157.

- Malmi T., Brown D.A. (2008), Management control systems as a package – Opportunities, challenges, and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300.
- Merchant K.A., Van der Stede W.A. (2017), *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives* (4th ed.), Edinburgh: Pearson Education.
- Mor Barak M.E., Cherin D.A. (1998), A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion, *Administration in Social Work*, 22(1), pp. 47-64.
- Mor Barak M.E. (2015), Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), pp. 83-88.
- Mor Barak M.E., Lizano E.L., Kim A., Duan L., Rhee M.K., Hsiao H.Y., Brimhall K.C. (2016), The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), pp. 305-333.
- Mundy J. (2010), Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), pp. 499-523.
- Newell S., Robertson M., Scarbrough H., Swan J. (2009), *Managing knowledge work and innovation*, (2nd ed.), Londra: Palgrave Macmillan.
- Nishii L.H. (2013), The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups, *Academy of Management Journal*, 56(6), pp. 1754-1774.
- Noto G., Marisca C., Barresi G. (2023), Adapting management control to virtual teams: evidence from a natural experiment, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(5), pp. 621-646.
- Novembre G., Zanon M., Silani G. (2015), Empathy for social exclusion involves the sensory-discriminative component of pain: A within-subject fMRI study, *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 10(2), pp. 153-164.
- Ouchi W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25(9), pp. 833-848.
- Paoloni P., Manzo M., Procacci V. (2023), The impact of the pandemic crisis on the digital Transition process of Italian SMEs, *Management Control*, 2023(2 Suppl.), pp. 83-107.
- Randel A.E., Dean M.A., Ehrhart K.H., Chung B.G. (2016), Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), pp. 216-234.
- Randel A.E., Galvin B.M., Shore L.M., Ehrhart K.H., Chung B.G., Dean M.A., Kedharnath U. (2018), Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness, *Human Resource Management Review*, 28(2), pp. 190-203.
- Reagans R. (2011), Close encounters: Analyzing how social similarity and propinquity contribute to strong network connection, *Organization Science*, 22(4), pp. 835-849.
- Roberson Q.M. (2006), Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations, *Group & Organization Management*, 31(2), pp. 212-236.
- Santos V.d., Beuren I.M. (2023), How enabling and coercive control systems influence individuals' behaviors? Analysis under the lens of construal level theory, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(5), pp. 667-688.
- Scott J. (2017), *Social network analysis*, (4th ed.), Londra: SAGE Publications Ltd.
- Seibert S.E., Wang G., Courtright S.H. (2011), Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), pp. 981-1003.

- Shore L.M., Randel A.E., Chung B.G., Dean M.A., Holcombe Ehrhart K., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of Management*, 37(4), pp. 1262-1289.
- Shore L.M., Cleveland J.N., Sanchez D. (2018), Inclusive workplaces: A review and model, *Human Resource Management Review*, 28(2), pp. 176-189.
- Simons R. (1995), *Leverage of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- Spencer D.A. (2015), Developing and understanding of meaningful work in economics: the case for a heterodox economics of work, *Cambridge Journal of Economics*, 39(3), pp. 675-688.
- Spreitzer G.M. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465.
- Tajfel H., Turner J.C. (1979), *An integrative theory of intergroup conflict*, In Austin W.G., Worchel S. (eds.), *The social psychology of intergroup relations*, pp. 33-37, Monterey: CA: Brooks/Cole.
- Thomas D.A., Ely R.J. (1996), Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, 74(5), pp. 79-90.
- Turner J.C., Hogg M.A., Oakes P.J., Reicher S.D., Wetherell M.S. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford: UK, Blackwell.
- Tushman M.L., Scanlan T.J. (1981), Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents, *Academy of Management Journal*, 24(2), pp. 289-305.
- Van Maanen J., Schein E.H. (1979), Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1, pp. 209-264.
- Van Knippenberg D., Van Schie E.C.M. (2000), Foci and correlates of organizational identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), pp. 137-147.
- van Knippenberg D., Hogg M.A. (2003), A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 243-295.
- Vanhala M., Ahteela R. (2011), The effect of HRM practices on impersonal organizational trust, *Management Research Review*, 34(8), pp. 869-888.
- Wasserman, S., Faust K. (1994), *Social network analysis: Methods and applications*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Worrell J., Wasko M., Johnston A. (2013), Social Network Analysis in Accounting Information Systems Research, *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(2), pp. 127-137.
- Zak P.J., Knack S. (2001), Trust and growth, *The Economic Journal*, 111(470), pp. 295-321.